FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA

da empresa

MANCIONE MOVELARIA

Marcos José Alves Pinto Junior
Gabriela Luz Darcadia Pinto
Paulo Roberto Latarini Filho
Patrícia Casaroto

Participação com autoria de capítulo:
Wellington dos Reis Brunório

Atena Editora
Ano 2022

Editora chefe
Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Editora executiva
Natalia Oliveira
Assistente editorial
Flávia Roberta Barão
Bibliotecária
Janaina Ramos
Projeto gráfico
Bruno Oliveira
Camila Alves de Cremo
Daphynny Pamplona
Luiza Alves Batista
Natália Sandrini de Azevedo
Imagens da capa
iStock
Edição de arte
Luiza Alves Batista

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

CIÊNCIAS
HUMANAS
E SOCIAIS
APLICADAS

Atena
Editora
Ano 2022

Formulação da estratégia competitiva da empresa Mancione Movelaria

Diagramação: Camila Alves de Cremo
Correção: Yaiddy Paola Martinez
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores
Autores: Marcos José Alves Pinto Junior
Gabriela Luz Darcadia Pinto
Paulo Roberto Latarini Filho
Patrícia Casaroto
Wellington dos Reis Brunório

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F726 Formulação da estratégia competitiva da empresa Mancione Movelaria / Marcos José Alves Pinto Junior, Gabriela Luz Darcadia Pinto, Paulo Roberto Latarini Filho, et al. - Ponta Grossa - PR, 2022.

Outros autores
Patrícia Casaroto
Wellington dos Reis Brunório

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia
ISBN 978-65-258-0412-5
DOI: https://doi.org/10.22533/at.ed.125222608

1. Planejamento estratégico. I. Pinto Junior, Marcos José Alves. II. Pinto, Gabriela Luz Darcadia. III. Latarini Filho, Paulo Roberto. IV. Título.

CDD 658.406

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao conteúdo publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que o texto publicado está completamente isento de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access, desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce,* ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

SINOPSE

O presente estudo tem por objetivo analisar e propor alterações na estratégia competitiva de negócio e operacional da Mancione Movelaria, empresa do segmento moveleiro, localizada na cidade de São José dos Campos-SP. O objetivo da empresa é aumentar a competitividade e criar estratégias para ganho de mercado, seu objetivo é oferecer serviços qualificados e diferenciados para fidelizar seus clientes.

O modelo de Campos e Armas da Competição (CAC), é uma ferramenta extremamente relevante focado no planejamento e enfoque sistemático, seu propósito é viabilizar a criação de estratégias competitivas para o negócio. O modelo CAC, desenvolvido por Contador (2008), será utilizado como referencial teórico para analisar os pontos fortes e fracos da empresa, para aumentar a competitividade no segmento moveleiro.

Contador (2008), afirma que para as empresas serem competitivas, elas precisam ampliar seu desempenho em armas lhe permitam maior vantagem competitiva nos campos da competição selecionados pela empresa. É necessário ter foco no que pode trazer vantagem competitiva para a empresa, ou seja, investir tempo e dinheiro apenas em algo que possa trazer vantagem competitiva real para a organização.

O modelo CAC é uma metodologia qualitativa e quantitativa, focada em proporcionar as empresas que fazem uso deste método o fomento da vantagem competitiva. Valeu a pena destacar também que este modelo é aplicável em praticamente qualquer contexto empresarial, por meio de estudos de caso é possível mapear, analisar e traçar o plano de ação focado nas armas a serem utilizadas pela empresa, e também os campos de competição a serem explorados.

O modelo CAC, será utilizado como base para o planejamento estratégico para a empresa Mancione, visando compreender e analisar seus pontos fortes e fracos, para em seguida montar o plano de ação a ser executado para melhorar este cenário. O objetivo será gerar para a empresa um entendimento claro, com relação ao seu *core business*, suas principais competências, itens valorizados pelos clientes, riscos potenciais, e demais pontos relevantes. Por meio deste autoconhecimento, a empresa poderá pautar seu processo decisório e seguir firme na busca pela geração de vantagem competitiva.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

O presente estudo tem por objetivo realizar uma análise e proposição de melhorias com relação a estratégia competitiva para a empresa Mancione Movelaria, que atua no segmento moveleiro em São José dos Campos-SP.

Segundo pesquisa realizada no ano 2015 pela RAIS (Relação Anual de Informações Sociais) e Bradesco "As regiões sul e sudeste concentram 80% do número de estabelecimentos, 83% dos empregados e 73% do faturamento na indústria de móveis". A pesquisa também revela outros dados importantes como 18,7 mil empresas, 328,6 mil empregados, representa 1,9% na participação na indústria e 3,3% na participação no emprego industrial.

Conforme pesquisa realizada pelo IBGE, Bradesco, IEMI, SECEX, Bradesco (2016) a indústria moveleira tem sua produção da seguinte forma 3,7% exportações, 4,2% importações e 96,3% mercado interno.

Para fundamentar o estudo, buscou-se um referencial teórico para avaliar e posicionar o atual estágio da estratégia adotada. Neste sentido buscou-se um modelo conceitual sólido que apresentasse métricas seguras de análise. O modelo de Campos e Armas da Competição (Contador, 2008) atende a tais requisitos, pois apresenta uma metodologia qualitativa e quantitativa, o que lhe dá vantagem em relação a outros modelos propostos. Apresenta uma nova abordagem sobre estratégia, baseada na identificação dos atributos mais valorizados pelos clientes, e dos recursos e/ou atividades que as empresas utilizam para apresentar vantagem sobre seus concorrentes.

PROBLEMA DA PESQUISA

Qual a importância do Modelo de Campos e Armas da Competição para o desenvolvimento da estratégia competitiva da empresa Mancione Movelaria?

OBJETIVOS

O presente estudo tem por objetivo geral verificar a adequação do modelo CAC (Campos e Armas da Competição) para analisar e propor mudanças com relação as estratégias competitivas da empresa Mancione Movelaria com o intuito de aumentar seu grau de competitividade, pois este é um modelo validado, amplamente utilizado no mercado e robusto o suficiente para viabilizar maior potencial de competitividade para empresas de maneira geral.

Com relação aos **objetivos específicos**foram identificados os listados abaixo:

- Analisar a atual estratégia competitiva de negócio da empresa Mancione Movelaria;

- Analisar as atuais estratégias competitivas operacionais da empresa;
- Propor alterações na estratégia competitiva da empresa. Que viabilizem o aumento do grau de competitividade;
- Analisar se o processo adotado foi capaz de fornecer informações que auxiliaram na tomada de decisão sobre estratégia de negócio e a definição da estratégia operacional para empresa Mancione Movelaria.

OBJETIVOS DE ESTUDO

O segmento moveleiro em todo o Brasil vem crescendo consideravelmente, e como em demais segmentos, também há intensa competição entre os *players* que atuam naquele nicho. Trata-se de um segmento crescente e com tendência ainda a crescimento. Segundo pesquisa realizada no ano 2015 pela RAIS (Relação Anual de Informações Sociais) e Bradesco "As regiões sul e sudeste concentram 80% do número de estabelecimentos, 83% dos empregados e 73% do faturamento na indústria de móveis". A pesquisa também revela outros dados importantes como 18,7 mil empresas, 328,6 mil empregados, representa 1,9% na participação na indústria e 3,3% na participação no emprego industrial.

O presente estudo tem por objetivo analisar o processo de formulação da estratégia competitiva pelo modelo de Campos e Armas de Competição na empresa Mancione Movelaria, localizada em São José dos Campos-SP.

METODOLOGIA DA PESQUISA

A presente pesquisa foi desenvolvida utilizando o método estudo de caso, segundo Yin (2005), é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre fenômeno e o contexto não é claramente e onde múltiplas fontes de evidências são utilizadas.

O estudo de caso é um importante modelo qualitativo e quantitativo extraído da teoria da competitividade, amplamente testado e validado por diversos pesquisadores ao longo do tempo em diversas áreas. Com isso, o presente estudo realizado na empresa Mancione Movelaria será base no modelo CAC, como referencial teórico e prático para a pesquisa.

Os dados do presente estudo de caso, foram extraídos por meio de pesquisa qualitativa exploratória, foram realizadas análises em documentos da empresa e entrevistas em profundidade com o dono e funcionários, e por fim foi realizada a aplicação do modelo de CAC.

JUSTIFICATIVA

O segmento brasileiro de móveis planejados está em contínuo crescimento. A Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário (ABIMÓVEL) apresentou dados promissores para o mercado neste ano. Dados da ABIMÓVEL mostram que em 2015, a indústria nacional de móveis e colchões produziu 463,4 milhões de peças. Esse valor corresponde a 3,2% da produção mundial de móveis, que é liderada pela China (44,1%), seguido do bloco de 28 países da União Europeia (21,8%) e dos Estados Unidos (9,8%).

O estudo se justifica pela relevância e atualidade do tema. Tanto pela perspectiva do segmento de negócio como do modelo aplicado para o estudo da empresa escolhida. Os conceitos de CAC nasceram no início dos anos 90 e avançaram significativamente ao longo dos anos, sendo considerada atualmente um respeitado e conceituado modelo qualitativo e quantitativo da teoria da competitividade, o mesmo jáfoi amplamente testado e validado.

Com base nos argumentos citados anteriormente, será utilizado este modelo para estudar a estratégia competitiva da empresa Mancione Movelaria e propor alterações que venham proporcionar vantagem competitiva à empresa. Devido à alta competitividade de mercado, é de suma importância que a empresa desenvolva estratégias eficazes, para sua longevidade e crescimento constante e sustentável.

A escolha da empresa foi influenciada devido a facilidade de acesso as informações, processos e funcionários, porque o pesquisador conhece o dono da empresa e o mesmo ficou extremamente atraído pela possibilidade de receber uma espécie de consultoria nos moldes do método CAC de forma gratuita.

A EMPRESA: MANCIONE MOVELARIA

A empresa Mancione Movelaria, foi fundada em 2010 por Angel Salazar seu atual dono com fim específico de produzir móveis planejados domésticos e para escritórios. Atualmente, a empresa é administrada por ele e sua família.

A empresa localiza-se no município de São José dos Campos-SP e tem um mercado consumidor (pessoas físicas e jurídicas) que representa 100% do faturamento, a empresa oferece seus serviços em todas as cidades do Vale do Paraíba, Litoral Norte e Serra da Mantiqueira.

É uma microempresa com um quadro de 10 colaboradores, com portfolio variado de produtos voltados a uso doméstico e escritório. A empresa é reconhecida por seus clientes devido à qualidade, cumprimento de prazos e durabilidade de seus móveis.

Tem com objeto estudar e desenvolver uma estratégia competitiva com foco na área moveleira (produção de móveis sob medida), competitividade de setor de venda da Mancione Movelaria e relatar a pesquisa de campo realizada.

Seus principais produtos são voltados para casas e escritórios, como armários embutidos, guarda roupas, estantes, mesas, cadeiras, bancadas, etc. A empresa possui maquinário com alta tecnologia e mão de obra qualificada.

A principal concorrente é a empresa Stilo Movelaria, localizada também em São José dos campos, a empresa possuí maior quantidade de funcionários e instalações, o que lhe permite fazer móveis em um espaço de tempo menor.

Com base no modelo de campos e armas da competição, aempresa Mancione Movelariaatua em dois campos de competição**: preço, qualidade do produto e qualidade atendimento.**

REFERENCIAL TEÓRICO

1 | TESE DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

Segundo Contador (2008), o Modelo de Campos e Armas da Competição - CAC é bastante adequado para “entender, analisar e explicar como a s empresas competem”, para propor medidas destinadas a ampliar seu grau de competitividade e para formulação de sua estratégia de negócio e operacionais alinhadas à estratégia de negócio, d ando força ao Modelo porque mostra à empresa qual caminho a ser trilhado, especificando claramente onde realmente necessita possuir alto desempenho para ser mais competitiva, sendo um dos pontos mais fortes do Modelo CAC.

Muitos afirmam, corretamente, que a empresa não pode ou não deve procurar ser excelente em tudo, mas não especificam em que precisa ser excelente. Especificar claramente onde a empresa precisa ter alto desempenho é uma das vantagens do modelo CAC.As empresas não conseguem ser excelente em tudo, por isso precisam ter alo desempenho em algumas armas. O modelo de campos e armas mostra o caminho a ser trilhado e da força a tese deste modelo, que é de simples entendimento e implementação.

Deve-se destacar que o modelo CAC é qualitativo e quantitativo (quantitativo porque trabalha com variáveis matemáticas). Essas duas características dão-lhe vantagens sobre outros modelos da Teoria da Competitividade que são meramente qualitativos.

2 | APLICAÇÕES DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

Segundo Contador (2008), o modelo tem sido utilizado para:

1. Entender, analisar e explicar como um grupo de empresas pertencentes ao mesmo segmento econômico competem entre si.

2. Entender, analisar e explicar a posição competitiva de uma empresa.

3. Diagnosticar as deficiências e identificar as características competitivas de uma empresa.

4. Propor medidas para aumentar a competitividade de uma empresa.

5. Formular a estratégia competitiva de negócio de uma empresa.

6. Formular as estratégias competitivas operacionais de uma empresa.

7. Alinhar as estratégias competitivas operacionais à estratégia competitiva de negócio.

8. Determinar as competências essenciais e o core business de uma empresa.

3 I CONCEITOS, DEFINIÇÃO E CONFIGURAÇÃO DOS CAMPOS DA COMPETIÇÃO

Segundo Contador (2008), o modelo de campos e armas nasceu de uma ideia simples: separar as chamadas vantagens competitivas segundo o interesse do cliente, distinguindo as que lhe interessa e as que não lhe interessa. As que lhe interessa relacionam-se aos campos da competição e as que não lhe interessam são chamadas campos da competição.

As 6 vantagens são: Preço, Propaganda, Qualidade do produto, produtividade, variedade de modelos e rapidez na produção. Dentre elas a que os clientes se interessam são: preço, qualidade do produto e variedade de modelos, essas vantagens são relacionadas aos campos da competição.

O que caracteriza um campo da competição é o interesse do cliente, pois haverá competição entre empresas para conseguir sua preferência.

O campo da competição é o *locus* imaginário da disputa entre empresas pela preferência do cliente ao produto e/ou empresa, onde a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva. Todas as empresas buscam ser mais competitivas, para isso é preciso competir com os concorrentes, que são aqueles que atendem seu público alvo.

Estes campos da competição representam os 14 campos agregados em cinco macrocampos: preço, produto, atendimento, prazo e imagem.

- Competição em preço: em preço propriamente dito, em condições de pagamento, prêmio e promoção.
- Competição em produto (bem ou serviço): em projeto do produto, em qualidade do produto, em diversidade de produto.
- Competição em atendimento: em acesso ao atendimento, em projeto de atendimento e em qualidade do atendimento.
- Competição em prazo: em prazo de entrega do produto e em prazo de atendimento
- Competição em imagem: do produto e da marca, de empresa confiável e de responsabilidade social.

Além do campo da competição, há o campo coadjuvante. O campo da competição é o campo no qual a empresa irá se diferenciar e criar vantagem competitiva. O Campo coadjuvante é o campo que complementa a estratégia competitiva de negócio da empresa.

4 I CONCEITOS E DEFINIÇÃO DE ARMA E DE ARMA DE COMPETIÇÃO

Podem-se agora definir arma e arma da competição. Arma é qualquer atividade ou recurso da empresa. Arma da competição é uma atividade executada ou um recurso utilizado pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva.

Segundo Contador (2008), de um modo geral, não se distingue o que o modelo CAC conceitua como campo da competição e como arma da competição – eles são tratados sempre como vantagens competitivas. Essa distinção feita pelo modelo CAC facilita sobremaneira a formulação e implementação das estratégias competitivas da empresa, pois campos da competição referem-se à estratégia competitiva de negócio; e armas da competição, às estratégias operacionais.

O critério para saber se uma vantagem é um campo ou arma da competição é o interesse do cliente. Se ele tiver interesse é um campo se o cliente não tiver interesse é uma arma.As armas são classificadas por dois critérios distintos, de acordo com sua natureza e relevância para a competição.

Segundo Contador (2008), arma é qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionários da empresa com atribuições homogêneas. Se esse recurso ou atividade é utilizado pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva, então a arma se eleva à categoria de arma da competição. Uma empresa possui dezenas de armas. Aquelas que possuem conteúdo estratégico são, segundo o CAC, armas da competição.

Segundo Contador (2008), as armas foram descritas de uma forma bem geral, de maneira a dar-lhes universalidade e aplicabilidade aos mais diversos tipos de empresa. Por isso, na sua aplicação, é necessário definir o sentido e o conteúdo específicos de cada arma – aqueles que as pessoas do setor estejam habituadas. Para a adequada aplicação, algumas armas podem ser fundidas numa só, uma arma pode ser desdobrada em várias, assim como novas armas incorporadas.

Uma mesma arma serve para competir em mais de um campo, e para competir em um campo são necessárias várias armas. É por meio de sua atuação sobre as armas da competição que a empresa proporciona efetividade competitiva a seus produtos ou a si própria (CONTADOR, 2008). O modelo CAC apresenta um procedimento para identificação das armas da competição da empresa por meio de um processo de depuração a partir de uma relação de cerca de 260 armas fornecidas pelo autor (CONTADOR, 2008).

Segundo Contador (2008), **arma** é qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionários da empresa com atribuições homogêneas.

Arma da competição é uma arma utilizada pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva. Ou, mais completamente, arma da competição é qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionários com atribuições homogêneas utilizado pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva (CONTADOR,2008).

Arma da cooperação é a atividade executada ou o recurso utilizado pela empresa para atuar, juntamente com outras, com a finalidade de obter benefícios comuns, como

cooperação para desenvolvimento de tecnologia de processo e cooperação para compra de materiais (CONTADOR,2008).

As armas da competição são classificadas, segundo sua importância para competir em um dado campo, em:

Arma relevante, cuja alta intensidade proporciona elevada vantagem competitiva à empresa no campo escolhido para competir conforme constatou Contador nas pesquisas que validaram o CAC;

Arma irrelevante, a que não propicia vantagem competitiva à empresa nem no seu campo da competição nem no coadjuvante e deve ter baixa intensidade, exigindo pequeno investimento; e

Arma semirrelevante, a que proporciona mediana vantagem competitiva à empresa no seu campo da competição e deve ter intensidade média, não sendo justificável um alto investimento.

5 I CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE ALVO DA ARMAS

Segundo Contador (2008), pode-se então definir alvo da arma como o objetivo de uma arma da competição, o objetivo que uma arma da competição deve mirar. Serve para canalizar e orientar os esforços de uma arma da competição.

A importância do alvo é muito grande para o modelo de Campos e Armas da Competição por duas razões: O alvo é o elo entre uma arma da competição e um campo da competição. As armas da competição da empresa devem mirar o alvo do campo da competição escolhido por ela.

Segundo Contador (2008), Alvo coadjuvante é uma modulação no alvo da arma para melhor objetivá-la, é um objetivo secundário e complementar que a arma deve mirar para melhor canalizar e orientar sua utilização. Ele é determinado pelo campo coadjuvante ou pela aplicação da arma e pode ser qualquer um dos nove alvos das armas ou um diferente. É pela fixação dos alvos das armas e dos alvos coadjuvantes que a empresa define com precisão o objetivo de uma arma da competição.

6 I DEFINIÇÃO DE PRODUTO, CONSUMIDOR, CLIENTE, CLIENTE, SATISFAÇÃO, VALOR E PREÇO

Produto é resultado de um processo produtivo ou da execução de um trabalho. Pode ser tangível ou intangível.

Consumidor é toda pessoa física ou jurídica que adquire u utiliza produtos como destinatário final.

Cliente é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza de forma assídua bens

ou serviços de uma empresa ou de um prestador de serviço.

Satisfação do cliente é a sensação ele causada pelo desempenho ou resultado percebido de um produto superior à sua expectativa.

Valor do produto é a diferença entre benefício e sacrifício percebido pelo cliente.

Preço do produto é a razão de troca entre o produto e outro, a quantidade monetária equivalente ao produto, em decorrência de sua capacidade de ser negociado com o mercado.

7 I IMPORTANTES PROPRIEDADES DO MODELO CAC

Contador (2008) destaca quatro importantes propriedades do CAC:

1) explicita todas as possíveis estratégias competitivas de negócio, representadas pelos campos da competição;

2) possui diversas variáveis matemáticas que, aliadas a análises qualitativas, fundamentam convincentemente suas proposições;

3) possui uma tese explícita, um pensamento central forte que orienta com segurança o processo de ampliação da competitividade e o de formulação das estratégias competitivas da empresa perfeitamente alinhadas entre si; e

4) é de fácil entendimento e aplicação.

8 I MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO NA TIPOLOGIA DE ESTRATÉGIA

Para Igor Ansoff (1988), um dos pioneiros em estratégia empresarial, há dois tipos básicos de estratégia: estratégia de carteiras e estratégia competitiva. Por essa tipologia, o modelo CAC se enquadra na estratégia competitiva.

Segundo as quatro abordagens genéricas de estratégia apresentadas por Whittington (2001), o modelo CAC está associado à abordagem clássica, pois entende a estratégia como um processo racional e deliberado cujo objetivo é maximizar a vantagem a longo prazo.

Segundo a classificação de Mintzberg et al. (2000) o modelo pertence à Escola do Posicionamento, pois formula as estratégias por meio de um processo analítico e prescritivo. De certa maneira, as ideias do modelo CAC assemelham-se às da Visão Baseada em Recursos (RBV – Resource-Based View), pois ela prega que a empresa pode criar vantagens competitivas a partir de seus recursos, tornando-se mais lucrativa (PETERAF, 1993; KROGH; ROSS, 1995; BARNEY, 1986a; 1986b; 1991; 2001).

O modelo CAC, além de ser qualitativo, assenta-se em variáveis matemáticas (que

são expostas no segundo artigo da série). Assim, segue a tendência recente de privilegiar modelos quantitativos, tendência observada nos trabalhos publicados nos principais periódicos internacionais especializados em estratégia (PRAHALAD; HAMEL, 1994).

Para Markides (1999), a essência da estratégia é a seleção de uma posição que a empresa pode sustentar. O modelo CAC parte desse mesmo entendimento, separando, entretanto, o posicionamento em duas vertentes: a do produto e a da empresa.

9 | O MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO, PORTER, RBV E BALANCED SCORECARD

O modelo CAC alia duas concepções bastante distintas e que têm sido tratadas isoladamente: a concepção de que a competitividade da empresa provém basicamente do seu posicionamento no mercado, como pensa Porter (1980); e a concepção de que ela provém basicamente dos seus fatores internos, como postulam os autores adeptos da Visão Baseada em Recursos (Resource-Based View – RBV). Tanto para o Balanced Scorecard (KAPLAN; NORTON, 1992; 1993; 1996; 1997) quanto para o modelo CAC, o alinhamento das estratégias é fundamental para o sucesso da empresa.

Mas, o modelo tem se mostrado mais eficiente do que o BSC para alinhá-las porque, devido à sua metodologia, as estratégias operacionais já nascem alinhadas a estratégia competitiva de negócio, tornando dispensável o esforço de alinhamento proposto pelo BSC.

Segundo Contador (2008), pode-se imaginá-lo como uma junção de alguns conceitos do modelo de Porter com alguns do RBV e do BSC. O ambiente externo, onde está a ênfase do modelo de Porter, relaciona-se aos campos da competição: 1) formular a estratégia competitiva de negócio é definir produtos para cada mercado e escolher os campos da competição de cada produto em cada mercado; e 2) a estratégia de posicionamento do produto e da própria empresa no mercado é conseguida pela escolha dos campos da competição em cada par produto/mercado.

O ambiente interno, onde está a ênfase do RBV, relaciona-se às armas da competição – formular as estratégias competitivas operacionais é escolher as armas a serem utilizadas na competição e definir a sua intensidade. O alinhamento das armas aos campos da competição, que decorre naturalmente da concepção do modelo, é equivalente a ideia central do Balanced Scorecard relativa ao alinhamento das estratégias competitivas da empresa.

10 | CONCEITO DE COMPETITIVIDADE SEGUNDO O MODELO DE CAMPOS E ARMAS

Competitividade é a capacidade da empresa em obter resultado sustentável superior

ao dos concorrentes, medido por um indicador de crescimento do mercado e assegurado uma rentabilidade satisfatória, por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas.

Por essa definição, o modelo de campos e armas da competição alinha-se a escola da organização industrial, que entende ser a competitividade o próprio resultado da empresa, se a empresa obtém melhor resultado que o concorrente, ela é mais competitiva.

Competitividade é a capacidade da empresa planejar e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

11 | CONDICIONANTES DA COMPETITIVIDADE SEGUNDO O MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

No modelo CAC a competitividade é a capacidade da empresa em obter resultado sustentável superior ao das concorrentes, medido por um indicador de crescimento de mercado e assegurada uma rentabilidade satisfatória, por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas (CONTADOR, 2008).

Assim, a empresa será competitiva se tiver capacidade de obter resultado sustentável e será uma empresa mais competitiva ou menos competitiva em relação a outra, se tiver maior ou menor resultado sustentável respectivamente.

Além disso, para medir a competitividade de uma empresa em relação a outras empresas de mesmo porte utiliza-se um indicador de medida que é denominado grau de competitividade, este indicador necessita ser validado através de critério de mensuração (CONTADOR, 2008).

Vantagem é qualquer fator ou condição de superioridade da empresa com relação a uma concorrente, ou em relação a si mesma em momento anterior, que a beneficia para ser mantida associa-se a arma da competição (CONTADOR, 2008).

Na vantagem competitiva tem-se que é uma posição de superioridade reconhecida e valorizada pelo cliente que leva uma empresa a ser mais competitiva que uma concorrente ou a si mesma em momento anterior e para ser mantida associa-se ao campo da competição e seus campos coadjuvantes de competição (CONTADOR, 2008).

12 | AS VARIÁVEIS QUANTITATIVAS DO MODELO CAC

Segundo Contador (2008), o modelo CAC utiliza as seguintes sete variáveis quantitativas:

1. Grau de competitividade da empresa, medido por um indicador de crescimento de mercado num dado período de tempo, assegurada uma rentabilidade satisfatória.
2. Intensidade da arma é o grau de eficácia com que a arma é utilizada pela empresa,

ou a potência e alcance de uma arma, variável discreta com domínio no intervalo [1 e 5].

3. Intensidade média das armas é a média aritmética da intensidade de todas as armas da competição da empresa, variável contínua com domínio no intervalo [1 e 5].

4. Foco, o mesmo que foco das armas no campo da competição, é a variável que mede a aplicação de esforços nas armas que proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir. É uma variável contínua, com domínio no intervalo [0 e 1], definida pelo cociente entre a soma da intensidade das armas relevantes para aquele campo e a soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais armas. Se todas as armas relevantes forem utilizadas com intensidade máxima, o foco será igual a um.

5. Dispersão, o mesmo que dispersão das armas no campo da competição, é a variável que mede a aplicação de esforços nas armas que não proporcionam vantagem competitiva nos campos escolhidos para competir, e é o oposto do foco. É uma variável contínua, com domínio no intervalo [0 e 1], definida pelo cociente entre a soma da intensidade das armas irrelevantes para aquele campo e a soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais armas.

6. Aproveitamento é a capacidade da empresa em ser competitiva com menor custo e é medido pela diferença entre o foco e a dispersão em um mesmo campo da competição.

7. Poderio competitivo, medido em relação a um subconjunto de campos, é dado pela média dos focos nesse subconjunto.

13 I VARIÁVEIS DO MODELO CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

Segundo Contador, 2008 as variáveis estão divididas em três categorias onde se encontram 2 primárias, 3 fundamentais e 2 terciárias.

As primárias são as variáveis que dependem de dados obtidos na empresa, e são elas grau de competitividade e intensidade da arma.

Já as fundamentais constituem a essência do modelo quantitativo e são denominadas de intensidade média das armas, foco e dispersão.

Por último as duas terciárias denominadas de aprimoramento e poderio competitivo, que dependem do cálculo das três variáveis fundamentais.

14 I CAMPOS DA COMPETIÇÃO

Macrocampo relativo a Preço:

Preço, ter, ou almejar ter, preço menor que o preço dos concorrentes.

Condições de pagamento, oferecer, ou almejar oferecer, mais facilidades de pagamento que os concorrentes, em termos de descontos, prazo, quantidade de parcelas de pagamento e instrumento de crédito.

Prêmio ou Promoção, oferecer, ou almejar oferecer, temporariamente ao comprador, vantagens mais interessantes que as dos concorrentes como sorteios, ofertas, sem alterar o preço normal de venda.

Macrocampo relativo a Produto:

Projeto de produto, desenvolver, ou almejar desenvolver, produto com características e atributos valorizados pelos clientes ou consumidores que atendam suas exigências, às suas necessidades, às suas preferências, às suas expectativas ou a seus anseios de forma mais atraente que as características e atributos dos produtos concorrentes, em termos de aparência visual, funções a cumprir, desempenho, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento, durabilidade e outros.

Qualidade do produto, oferecer, ou almejar oferecer, produto que o cliente julgue de melhor qualidade que a dos produtos concorrentes nos mais diversos critérios por ele valorizados, como aparência visual, funções a cumprir, desempenho, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento, durabilidade e outros.

Diversidade dos produtos, oferecer, ou almejar oferecer, maior variedade de produtos que os concorrentes.

Macrocampo relativo a Atendimento:

Acesso ao atendimento, proporcionar, ou almejar proporcionar, melhor acesso ao atendimento que o dos concorrentes, sob o ponto de vista dos clientes.

Projeto do Atendimento, desenvolver ou almejar desenvolver, atendimento com características valorizadas pelos clientes eu satisfaçam suas exigências, suas necessidades, suas preferências, suas expectativas ou seus anseios de forma atraente que as características do atendimento das empresas concorrente.

Qualidade do atendimento, oferecer, ou almejar oferecer, atendimento que o comprador julgue de melhor qualidade que as empresas concorrentes. Refere-se a recepção, contato e comunicação com o cliente.

Macrocampo relativo a Prazo:

Prazo de entrega do produto, ofertar ou almejar ofertar, prazo de entrega do produto menor que o dos concorrentes e conseguir cumprir com o prazo negociado.

Prazo de atendimento, atender, ou almejar atender, o cliente em prazo menor que o dos concorrentes.

Macrocampo relativo a Imagem:

Imagem do produto e da marca, oferecer ou almejar oferecer, produto que o cliente julgue ter melhor imagem que a dos produtos concorrentes e possuir, ou almejar possuir, imagem crível o produto e da marca mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes.

Imagem de empresa confiável, possuir, ou almejar possuir, imagem crível mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes, funcionários, fornecedores, membros da sociedade e acionistas e investidores.

Imagem em responsabilidade social, ter ou almejar ter, imagem crível em responsabilidade social (comunidade, cidadania e meio ambiente), mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes. É composto pela imagem cívica e preservacionista.

15 I CAMPO COADJUVANTE E PRODUTO COADJUVANTE

O Campo coadjuvante é o locus imaginário secundário e complementar da disputa entre empresas, pela preferência do cliente ao produto e ou à empresa. É o locus imaginário no qual a empresa alternativamente busca alcançar e manter a vantagem competitiva.

O campo coadjuvante complementa os campos de competição na definição da estratégia competitiva do negócio. Representa um atributo do produto ou da empresa valorizado.

Produto coadjuvante é um produto acessório ou complementar agregado ao produto principal que aumenta o valor atribuído pelo cliente ao produto principal. Revendedores de café gourmet em grão oferecem a máquina de preparo de café expresso aos restaurantes e bares que compram o grão. O produto é o café; o coadjuvante, a máquina. No setor de serviços, esse conceito reflete a máxima: serviços vendem produtos e produtos vendem serviços. O produto coadjuvante pode ser tanto um bem quanto um serviço e pode ser agregado tanto a um bem quanto a um serviço. Portanto, há quatro combinações possíveis: 1) agregar um bem a outro; 2) um serviço a um bem; 3) um serviço a outro; e 4) um bem a um serviço. Utilizar um produto coadjuvante é uma estratégia comumente adotada pelas empresas, pois pode ser um fator importante na decisão de compra do cliente, pode determinar a preferência do cliente pelo produto principal. E, não raras vezes, é uma fonte de receita extra.

16 I PRODUTO, O PROTAGONISTA DA COMPETIÇÃO

Segundo Contador (2008), se fala e se escreve que a empresa B compete com

a empresa C. Em grande parte das situações, o correto é afirmar que é um produto da empresa B que compete com um produto da empresa C e não que é a empresa B que compete com a empresa C. Isso porque os campos da competição mais frequentemente escolhidos pelas empresas são os do macrocampo produto: projeto do produto, qualidade do produto ou diversidade de produtos.

Há outra característica importante a mencionar: o campo da competição varia ao longo da vida do produto. Em cada fase do ciclo de vida de um produto há um campo mais adequado. Geralmente na fase de introdução, o campo é o de produto inovador; na fase de crescimento, competição em qualidade; e nas fases de maturidade e declínio, a competição se dá em preço.

17 I MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO DAS ARMAS E ÍNDICE DE NIHANS

A matriz de priorização das armas é uma matriz quadrada, contendo todas as armas da competição da empresa (contidas na Lista das Armas da Competição da empresa) nas linhas e todas nas colunas. A classificação parte da comparação de cada arma da linha com todas as armas das colunas e da atribuição, em cada célula da matriz, de pesos que variam de +2 a –2.

Para construir a matriz, o responsável pela classificação deve responder, para cada arma, a seguinte pergunta: “Para competir neste campo (campo para o qual a matriz está sendo construída), a arma da linha é mais ou menos relevante do que a arma da coluna? ”.

Se for muito mais relevante, atribuir peso 2. Se for mais relevante, atribuir peso 1. Se for de mesma relevância, atribuir peso 0. Se for menos relevante, atribuir peso (-1). E se for muito menos relevante, atribuir peso (-2). O valor da soma dos pesos das células de cada linha ordena as armas segundo a relevância que possui para o respectivo campo da competição e gera o ranking de relevância. A matriz é diagonalmente simétrica, com sinal trocado, uma matriz de soma nula.

O índice de Nihans é utilizado para separar um conjunto homogêneo de itens quantificados, sendo os mais importantes (Classe A) aqueles maiores que o índice e menos importantes (Classe Não-A) aqueles inferiores ao índice. A aplicação do índice sobre a Classe Não-A propicia, analogamente, a identificação dos itens menos importantes (Classe C, aqueles menores que o índice) e dos itens de mediana importância (Classe B, aqueles maiores que o índice). O índice de Nihans, aplicado para a identificação das armas relevantes, das semi-relevantes e das irrelevantes.

18 I PROCESSO DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA PELO MODELO CAC

O modelo de Contador (2008), que é qualiquantitativo, utiliza três variáveis quantitativas (foco, dispersão e intensidade média das armas), por meio das quais busca aumentar a competitividade da empresa, medida por uma quarta variável quantitativa (grau de competitividade).

As pesquisas de Contador comprovaram que existe forte correlação entre o foco e o grau de competitividade, o que explica a razão de uma empresa ser mais competitiva que outra. Isto apresenta grande utilidade prática, pois fornece o caminho a ser trilhado para buscar vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

- **Passo 1-** Delinear o negócio: definição dos pares produto/mercado e explicitação das exigências, necessidades, preferências e expectativas do cliente que a empresa deseja satisfazer a partir de seu produto/ serviço traduzidas em termos de campos da competição.
- **Passo 2-** Fixar os objetivos permanentes, que reflitam o pensamento dos proprietários, traduzidos em campos da competição.
- **Passo 3 -** Estruturar o sistema de inteligência competitiva da empresa.
- **Passo 4 -** Entender o negócio, que consiste em entender o macro ambiente empresarial e a estrutura do setor (os clientes e os fornecedores; os concorrentes atuais e os potenciais; e tentar descobrir de onde surgirão e quem serão os novos concorrentes).
- **Passo 5 -** Identificar os campos de interesse para cada par produto/mercado (campos da competição e coadjuvantes atuais da empresa; os valorizados pelos clientes e os escolhidos pelos concorrentes).
- **Passo 6 -** Determinar o conjunto das armas da competição da empresa e classificar essas armas segundo sua relevância para competir em cada um dos campos de interesse.
- **Passo 7 -** Avaliar a intensidade com que a empresa utiliza as armas da competição (no caso da empresa já existente) e calcular as variáveis quantitativas do modelo.
- **Passo 8 -** Formular alternativas de estratégia competitiva de negócio com base no mapa estratégico da empresa.
- **Passo 9 -** Decidir a estratégia competitiva de negócio.
- **Passo 10 -** Definir a estratégia competitiva operacional, ou seja, as armas da competição e respectivas intensidades.
- **Passo 11 -** Definir as ações administrativas para implementar a estratégia competitiva operacional.

IDENTIFICAÇÃO DO POSICIONAMENTO COMPETITIVO DA MANCIONE MOVELARIA

Nesta segunda parte da pesquisa será apresentado o processo de formulação da estratégia competitiva da Mancione Movelaria, utilizando como base o Modelo de Campos e Armas da Competição – CAC. Nessa etapa será abordado o processo de formulação da estratégia competitiva da empresa, por meio do modelo de campos e armas da competição. São abordados os passos necessários para a definição das estratégias que diferenciem a empresa dos concorrentes.

O modelo de campos e armas da competição alia a concepção de Porter com a da RBV, uma vez que, por meio da escolha dos campos da competição e coadjuvantes, busca explorar as oportunidades do mercado por meio das características do produto e da própria empresa e, por meio dos recursos internos (armas da competição), mostra ser possível assegurar vantagem competitiva nos campos escolhidos para competir. Seu objetivo é aumentar o grau de competitividade da empresa (crescimento da receita num período de tempo assegurada uma rentabilidade satisfatória).

Os produtos que são comercializados pela empresa, visam atender as necessidades dos clientes abrangendo os seguintes ambientes: cozinhas, dormitórios, closets, home theaters, home office, banheiros, combos e empresas.

1 | O MERCADO MOVELEIRO NO BRASIL

O Brasil é um dos maiores produtores mundiais de móveis e se destaca por sua competitividade na fabricação de móveis de madeira. Privilegiado, conta com enorme oferta de madeira certificada ou reflorestada que possibilita uma importante base de produção de painéis de madeira reconstituída para alimentar as indústrias de móveis.

Apesar destes fatores, o modelo de desenvolvimento econômico adotado no passado, de mercado fechado ao comércio internacional, e mais recentemente pela política monetária empreendida pelo governo anterior, que provocou uma forte valorização da moeda nacional frente ao dólar, a indústria ainda se encontra ainda muito dependente da demanda e dos humores do mercado interno.

Em 2015, a indústria nacional de móveis e colchões produziu 463,4 milhões de peças em 2015 – queda de 8,7% na comparação com 2014.

Esse valor corresponde a 3,2% da produção mundial de móveis, que é liderada pela China (44,1%), seguido do bloco de 28 países da União Europeia (21,8%) e dos Estados Unidos (9,8%).

O país internamente, enfrenta uma série de custos de produção desnecessários, impostos pela estrutura tributária e leis trabalhistas anacrônicas, agravado por uma

infraestrutura ineficiente. Externamente, desde 2003 o país não avança em acordos internacionais de comércio, com mercados relevantes, de forma a criar vantagens competitivas e estímulos à exportação, para os produtores nacionais. Sem uma reversão comercial e avanços nas áreas de infraestrutura, tributária e trabalhista, estaremos sempre um passo atrás dos concorrentes internacionais.

Diante desse cenário que a indústria brasileira enfrenta todos os dias, algumas soluções são necessárias. Centrar os esforços na agregação de valor, criando uma cultura de qualidade e inovação, e construindo diferenciais próprios para os seus produtos para assim aumentar a competitividade.

Além disso, é necessário, conhecer as tendências do mercado moveleiro, novos conceitos da Indústria, que, cada vez mais, incorpora novas tecnologias, que deverão ser ainda mais direcionados a perfis específicos de consumidores (nichos), com produção em pequenos lotes, muita customização e diversidade de modelos. Para se adaptar a este novo sistema de produção que se aproxima, as empresas vão precisar se reinventar.

Segundo dados do SEBRAE (2017), para corresponder às novas exigências, empresários especializam-se em tipos específicos de mobiliário para atender a demandas de nichos de mercado.

Móveis planejados para pets

O mercado de animais de estimação está em crescimento no país. Com os animais cada vez mais presentes no dia a dia, foi preciso adequar a casa aos pets, o que abriu novo nicho de mercado para os planejados. Neste mercado, gatos e cachorros são os animais mais comuns, cujos donos investem em mobiliários interno e externo adequados ao conforto e bem-estar dos pets.

Mas o mercado não se restringe a eles: criadores de peixes, de aves e de répteis também devem ser considerados por quem deseja investir nesse nicho.

Móveis para pilates

A popularização da atividade abriu portas para o mercado de móveis específicos para essa prática. Produzidos basicamente com madeira, inox, tecido courvim e espuma, os aparelhos para pilates podem ser feitos sob medida.

Esse é um nicho de mercado com potencialidade em expansão.

Móveis customizados

Outra tendência forte para o mercado de planejados é a customização, que consiste em personalizar o projeto de acordo com as preferências dos clientes. A customização pode ser feita com técnicas artesanais, como decupagem, pátina, revestimento com tecido ou vinil.

Detalhes personalizados como puxadores e acabamentos diferenciados também

são procurados. O empreendedor do ramo de planejados deve ficar atento às novidades e tendências para atender às demandas dos clientes, principalmente daqueles que buscam exclusividade e estilo.

Gestão dos resíduos

As demandas do mercado atual exigem técnicas racionais de uso dos materiais, o que implica destinação correta dos resíduos sólidos.

Por isso, é fundamental que as empresas de móveis planejados estejam atentas às práticas de uso racional, com a utilização sustentável da matéria-prima e dos recursos como eletricidade e água, evitando desperdício e gastos desnecessários.

O descarte das sobras da produção também deve ser planejado. Resíduos de madeira como serragem, cepilho e pedaços de tábuas podem ser doados para cooperativas de artesanato ou reciclagem.

Resíduos químicos como embalagens de solvente, vernizes e tintas devem seguir as instruções de descarte do rótulo, evitando a contaminação do meio ambiente com substâncias químicas nocivas.

2 | PREPARAÇÃO PARA A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA

No modelo CAC (CONTADOR, 2008), a formulação da estratégia competitiva da empresa está estruturada em decisões tomadas em dois níveis e rigorosamente alinhadas. A decisão de primeiro nível refere-se à estratégia de negócio (escolha dos campos da competição e coadjuvantes em que a empresa vai competir considerando tanto as necessidades e anseios do cliente quanto à posição competitiva dos concorrentes), enquanto que a decisão de segundo nível reside na definição da estratégia operacional (escolha das armas da competição e decisão sobre suas respectivas intensidades). A decisão no segundo nível tem por objetivo implementar aquela tomada no nível superior, propondo inclusive ações administrativas para isso, o que as tornam perfeitamente alinhadas à estratégia de negócio.

O modelo de Contador (2008), que é qualiquantitativo, utiliza três variáveis quantitativas (foco, dispersão e intensidade média das armas), por meio das quais busca aumentar a competitividade da empresa, medida por uma quarta variável quantitativa (grau de competitividade). As pesquisas de Contador comprovaram que existe forte correlação entre o foco e o grau de competitividade, o que explica a razão de uma empresa ser mais competitiva que outra. Isto apresenta grande utilidade prática, pois fornece o caminho a ser trilhado para buscar vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

2.1 Definir a empresa almejada

A empresa Mancione Movelaria, há mais de 10 anos no mercado, atua na fabricação e comercialização de móveis planejados para ambientes residenciais e corporativos, tendo, nesse período, atendido mais de mil clientes.

Seu criterioso processo de atendimento em lojas próprias da fábrica e seu serviço de pós-venda foi desenvolvido para resolver, em definitivo, todas as demandas direcionadas para a satisfação e para a fidelização do cliente que vai muito além de empresa/consumidor.

Essa relação tem, de fato, que resultar na realização efetiva da incondicional missão que sempre justificou a significativa presença da empresa no mercado e sua proposta de fabricar harmonia em móveis planejados.

Qualidade de materiais, mão de obra especializada, maquinário de alta tecnologia em automação, devoção ao trabalho e às pessoas levam o sistema produtivo a níveis de alta precisão de resultados conforme o projeto inicial.

Da criteriosa observação, disponibilidade e capacitação com real interesse no cliente nascem os projetos.

A fábrica, localizada em São José dos Campos-SP, é equipada com máquinas de qualidade e possui seis lojas próprias em São Paulo, com loja própria no centro da cidade e participa de eventos para divulgação dos produtos. Como diferenciais competitivos, estão: Atendimento, Qualidade e assistência técnica.

Todo esse conjunto de critérios é o que permite a proximidade necessária com os clientes até a efetiva entrega, gerando assim o maior diferencial, que faz com que o atendimento seja uma experiência de relacionamento confortável e objetivo para todos os envolvidos direta ou indiretamente nessa arte de servir com excelência.

A empresa almejada em se tratando de campos da competição, após reunião realizada com os sócios da empresa Mancione, os campos elegidos pelos sócios foram: Qualidade do Produto, Prazo de Pagamento, Qualidade do Atendimento, Preço propriamente dito e Prazo de Entrega.

2.2 Estruturar o Sistema de inteligência competitiva

Para o modelo de campos e armas da competição, inteligência competitiva é a capacidade de entender o ambiente empresarial e o funcionamento da empresa, identificar e avaliar oportunidades, ameaças e riscos e formular alternativas de estratégia competitiva. Centra-se num sistema de informação estratégica e, organizacionalmente, deve ser composto por uma assessoria de inteligência competitiva e um comitê de avaliação formado por especialistas das diversas áreas funcionais da empresa cuja função é fornecer informações e avaliar as estratégias competitivas de negócio e operacionais propostas pela assessoria de inteligência competitiva.

O sistema de informação estratégica tem a finalidade de coletar, selecionar analisar, classificar, armazenar, restituir e distribuir informação ás áreas da empresa que poderão ser beneficiadas pela informação rápida e oportuna.

Para manter-se como uma empresa competitiva a empresa busca entender as necessidades dos consumidores e as tendências do mercado, para isso, realiza-se uma pesquisa no ambiente externo para traçar estratégias que aumentem a competitividade da empresa.

A empresa atua constantemente na identificação das necessidades de informações pertinentes a sua tomada de decisão como: dados externos de seu mercado de atuação, monitoramento da concorrência, entendimento de seus clientes e fornecedores.

2.3 Entender o Negócio

2.3.1 Cinco Forças de Porter

Entender o negócio significa dotar a empresa de conhecimento prévio acumulado para que se possa identificar, mais rapidamente que os concorrentes, uma oportunidade, ameaça ou risco e agir antes deles. Contador (2008) sugere utilizar as cinco forças competitivas de Porter. O resultado dessa análise deve definir a direção que norteará o desenvolvimento da empresa, os campos da competição e, possivelmente, as armas para neutralizar ou combater as ameaças provenientes das cinco forças competitivas de Porter.

Ameaça de novos entrantes:

O mercado de móveis é altamente competitivo, a maior preocupação dos empresários da empresa é a entrada de grandes empresas que estão localizadas na capital de SP em São José dos Campos, o que poderá afetar a empresa, em virtude da alta competitividade desses concorrentes.

Para combater a ameaça de novos entrantes, utilizaremos os seguintes campos da competição: Qualidade do Produto, Prazo de Pagamento, Qualidade do Atendimento,Preço propriamente dito e Prazo de Entrega. Com esses campos a empresa conseguirá se consolidar no mercado e ser cada vez mais relevante para o seu consumidor.

Poder de negociação dos compradores:

O poder de negociação é significativamente alto, em virtude da quantidade de empresas no segmento de móveis planejados e de móveis vendidos nas lojas convencionais. Como os clientes tem uma vasta opção de compras, o seu poder de negociação se torna cada vez mais forte.

Para combater a respeito do poder de negociação dos compradores, iremos utilizar os seguintes campos da competição: Qualidade do Produto, Prazo de Pagamento, Qualidade do Atendimento,Preço propriamente dito e Prazo de Entrega. Com esses

campos a empresa conseguirá se consolidar no mercado e ser cada vez mais relevante para o seu consumidor, assim sendo conseguirá um poder de negociação maior com seus compradores.

Poder de negociação dos fornecedores:

O número de fornecedores que trabalham com madeira de qualidade e com registro é consideravelmente pequeno, o que possibilita um alto poder de negociação. Existem inúmeros fornecedores, mas poucos vendem produtos de altíssimo nível e legalizado, assim sendo seu poder de negociação é muito alto.

Para combater essa força, iremos utilizar os seguintes campos da competição: Qualidade do Produto, Prazo de Pagamento, Qualidade do Atendimento, Preço propriamente dito e Prazo de Entrega. Quanto mais forte nossa empresa for em relação aos campos da competição, maior será o nosso número de clientes, proporcionado assim um maior faturamento e consequentemente uma maior força para conseguir negociar com os fornecedores.

Ameaça de Serviços ou Produtos Substitutos:

O principal produto substituto são os móveis vendidos pelas grandes companhias de varejo que atuam atendendo todos os nichos de mercado.

Para combater essa ameaça, iremos utilizar os seguintes campos da competição: Qualidade do Produto, Prazo de Pagamento, Qualidade do Atendimento,Preço propriamente dito e Prazo de Entrega. Com esses campos a empresa conseguirá se destacar no mercado e os clientes não irão optar por produtos substitutos.

Rivalidade entre as empresas

Hoje a população de São José dos Campos é de 800 mil pessoas, ou seja, uma população considerável. O grande problema são a quantidade de empresas que atuam neste segmento, segundo dados da Associação Comercial de São José dos Campos, existem cerca de 30 empresas na cidade que atuam neste segmento, sendo que 10 são fábricas de móveis planejados, 15 empresas locais e regionais que vendem móveis prontos e 5 grandes redes do varejo nacional.

Para se diferencia das empresas concorrentes, utilizaremos os seguintes campos da competição: Qualidade do Produto, Prazo de Pagamento, Qualidade do Atendimento,Preço propriamente dito e Prazo de Entrega. Com esses campos a empresa conseguirá se consolidar no mercado e ser cada vez mais relevante para o seu consumidor.

2.3.2 Análise SWOT

A análise SWOT ajuda a empresa identificar seus pontos fortes e fracos, suas oportunidades e ameaças. Auxilia a gestão da nossa empresa na identificação de pontos

relevantes que serão abordados em planejamentos futuros.

Após reuniões e conversas com o administrador da empresa, chegou-se à conclusão, de utilizar a análise SWOT para que a empresa visualize seus pontos que necessitam ser trabalhados ou melhorados.

1 – Forças

- Site com todas as informações da empresa e dos produtos
- Equipe de vendedores capacitados com atendimento personalizado ao cliente
- ERP contendo informações adequadas quanto ao cadastro de clientes, pedidos de vendas, estoques e Fotos de Móveis Fabricados.
- Capacitação e desenvolvimento dos funcionários
- Normas de segurança, higiene e limpeza e prevenção de riscos.
- Sistema de administração da logística interna e externa
- Sistema de Pós-Vendas
- Produtos de Qualidade
- Empresa Tradicional no Mercado

Para consolidar ainda mais as forças da empresa, iremos utilizar os seguintes campos da competição: Qualidade do Produto, Prazo de Pagamento, Qualidade do Atendimento,Preço propriamente dito e Prazo de Entrega. Em decorrência dos campos da competição,utilizaremos as seguintes armas da competição: Sistema de Relacionamento com o Cliente, Monitoramento da Satisfação com o cliente, Sistema de Inteligência Competitiva, Criação e Gestão da Marca e Capacitação do pessoal.

2 – Fraquezas

- Organização do Atendimento
- Controle da logística interna e externa
- Estratégias
- Finanças
- Recursos Humanos

Para combater as fraquezas acima destacadas, iremos utilizar os campos da competição: Qualidade do Produto, Prazo de Pagamento, Qualidade do Atendimento,Preço propriamente dito e Prazo de Entrega. As armas utilizadas serão: Uniformidade do Atendimento, Estrutura da Rede Logística. Implantação das Estratégias, Administração Financeira e Gestão de disponibilidade do caixa e Planejamento do Recursos Humanos.

3 - Oportunidades

- Atender o mercado de Pet Shop

- Focar em produtos para Pilates
- Firmar parceria com Fornecedores
- Atender as empresas de pequeno e médio porte

Para que seja possível alcançar essas oportunidades, iremos utilizar os seguintes campos da competição: Qualidade do Produto, Prazo de Pagamento, Qualidade do Atendimento,Preço propriamente dito e Prazo de Entrega. As armas da competição utilizadas serão: Elaboração e Realização de pesquisas de mercado, Programas permanentes de melhorias estratégicas, Parceria com fornecedores e monitoramento da satisfação com o cliente.

4 – Ameaças

- Crescimento das grandes Redes de Varejo na cidade;
- Crise Econômica (Desemprego)
- Inadimplência

Para solucionar essas ameaças, iremos utilizar os seguintes campos da competição: Qualidade do Produto, Prazo de Pagamento, Qualidade do Atendimento,Preço propriamente dito e Prazo de Entrega. As armas da competição utilizadas serão: Customer Relationship Management, Sistema de inteligência competitiva, Análise da concorrência e Administração Financeira e gestão da disponibilidade de caixa.

2.4 Entender os clientes e fornecedores

Os clientes que procuram pelos móveis planejados, são clientes que estão dispostos a pagar por um produto de melhor qualidade e que principalmente seja fabricado de acordo com a necessidade de sua casa.

O público alvo da empresa são clientes das classes A e B, que estão à procura de móveis personalizados e de qualidade.

Os fornecedores conforme analisamos nas cinco forças de Porter, possuem poucos que ofertam produtos de qualidade no mercado. O objetivo do dono da empresa é firmar uma parceria com os fornecedores com o objetivo de aumentar a competitividade da empresa.

2.5 Identificar os concorrentes

Os concorrentes considerados diretos, ou seja, que ofertam para o mercado, produtos similares aos da empresa, os principais são: Sofisticatto Ambientes Planejados, Stilo Movelaria, Inovar Móveis, Cavalcante Movelaria, Apolo Movelaria.

Os concorrentes considerados indiretos, ou seja, que ofertam ao mercado produtos que são substitutos aos da empresa, os principais são: Casas Bahia, Lojas Cem, Magazine Luiza.

3 I IDENTIFICAÇÃO DOS CAMPOS DA COMPETIÇÃO DE INTERESSE DA EMPRESA

3.1 Identificações do mercado comprador para cada produto

É identificar os diversos pares produto/mercado para os quais a estratégia competitiva de negócio e a operacional serão reformuladas; de um modo geral, esta identificação não apresenta dificuldade.A empresa deve segmentar o mercado, definir um produto ou uma família de produtos para cada segmento de mercado e escolher os campos da competição e os coadjuvantes para cada par produto/mercado.

3.2 Identificar os atuais campos da competição e coadjuvantes da empresa para cada par produto/mercado

Seguindo o conceito de Campos da Competição, foi apresentado ao dono da empresa Mancione Movelaria, dentro dos 14 campos da competição para que o mesmo pudesse identificar quais são relevantes ao negócio, conforme apresentado na Tabela 1.

Significado de competir em cada campo da competição	
Campos da competição	**Significado**
Macrocampo Preço	
Preço	Ter, ou almejar ter, preço menor do que o preço dos produtos concorrentes.
Condições de pagamento	Oferecer, ou almejar oferecer, mais facilidades de pagamento do que os concorrentes, em termos de desconto, prazo, quantidade de parcelas de pagamento e instrumento de crédito.
Prêmio e/ou promoção	Oferecer, ou almejar oferecer, temporariamente ao comprador, vantagens mais interessantes do que as dos concorrentes, como sorteios e ofertas, sem alterar o preço normal de venda.
Macrocampo Produto (bem ou serviço)	
Projeto do produto	Desenvolver, ou almejar desenvolver, produto com características e atributos valorizados pelos clientes ou consumidores que atendam às suas exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios de forma mais atraente que as características dos produtos concorrentes em termos de aparência visual, funções a cumprir, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento e outros.
Qualidade do produto	Oferecer, ou almejar oferecer, produto que o cliente julgue de melhor qualidade do que a dos produtos concorrentes nos mais diversos critérios por ele valorizados, como aparência visual, funções a cumprir, desempenho, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento, durabilidade e outros.
Diversidade de produto	Oferecer, ou almejar oferecer, maior variedade de produtos do que os concorrentes.
Macrocampo Atendimento	
Acesso ao atendimento	Proporcionar, ou almejar proporcionar, melhor acesso ao atendimento do que o dos concorrentes, sob o ponto de vista do cliente.

Projeto do atendimento	Desenvolver, ou almejar desenvolver, atendimento com características valorizadas pelos clientes que atendam às suas exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios de forma mais atraente do que as características do atendimento das empresas concorrentes.
Qualidade do atendimento	Oferecer, ou almejar oferecer, atendimento que o comprador julgue de melhor qualidade do que a das empresas concorrentes. (Atendimento refere-se à recepção, ao contato e à comunicação com o cliente).
Macrocampo Prazo	
Prazo de entrega do produto	Ofertar, ou almejar ofertar, prazo de entrega do produto menor do que o dos concorrentes e conseguir cumprir o prazo negociado.
Prazo de atendimento	Atender, ou almejar atender, o cliente em prazo menor do que o dos concorrentes. (O ato de atender refere-se à recepção, ao contato e à comunicação com o cliente).
Macrocampo Imagem	
Imagem do produto e da marca	Oferecer, ou almejar oferecer, produto que o cliente julgue ter melhor imagem do que a dos produtos concorrentes e possuir, ou almejar possuir, imagem crível do produto e da marca mais favorável do que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes.
Imagem de empresa confiável	Possuir, ou almejar possuir, imagem crível mais favorável do que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes, funcionários, fornecedores, membros da sociedade, acionistas e investidores.
Imagem em responsabilidade social	Possuir, ou almejar possuir, imagem crível em responsabilidade social (quanto à comunidade, cidadania e meio ambiente) mais favorável do que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelo cliente. É composto pela imagem cívica e imagem preservacionista.

Tabela 1. Campos da Competição e Coadjuvantes

Os campos escolhidos pelos sócios da empresa, foram: Qualidade do Produto, Prazo de Pagamento, Qualidade do Atendimento,Preço propriamente dito e Prazo de Entrega.

3.3 Identificar as características do produto e da empresa valorizados/ preferidos pelos clientes em cada par produto/mercado

O pesquisador realizou a aplicação de uma pesquisa junto aos alunos da ETEP Faculdades de São José dos Campos - SP, a instituição de ensino possuir em torno de 2.000 alunos, entre jovens e adultos. A pesquisa foi aplicada com o intuito de mapear quais fatores são considerados relevantes, por eles quando decidem comprar móveis, conforme apresentado na Tabela 2, os respondentes deverão classificar por grau de importância de 0 a 5, qual o campo mais valorizado por eles:

Campos da Competição	Resposta dos Alunos
Preço (Propriamente Dito)	3
Prazo de Pagamento	5
Prêmio Promoção	3
Projeto do Produto	3
Qualidade do Produto	5
Diversidade do Produto	3
Acesso ao Atendimento	3
Projeto do Atendimento	4
Qualidade do Atendimento	5
Prazo de Entrega do Produto	4
Prazo de Atendimento	4
Imagem do Produto, da Marca e da Empresa	4
Imagem de Empresa Confiável	4
Imagem de Responsabilidade Social	4

Tabela 2. Campos da Competição preferidos pelos Respondentes

Após pesquisa, comprovou-se que os mesmos campos da competição considerados relevantes pelo dono da empresa, foram considerados relevantes pelos clientes, desta forma os fatores considerados pelos respondentes como mais importantes, foram: Qualidade do Produto, Qualidade do Atendimento e Prazo de Pagamento.

4 I IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DA INTENSIDADE DAS ARMAS DA COMPETIÇÃO

4.1 Determinar o conjunto das armas da competição da empresa

A determinação do conjunto de armas da competição do setor reveste-se de importância especial, pois todo o processo de formulação da estratégia competitiva baseia-se na correta identificação dessas armas, que são as mesmas para qualquer empresa do mesmo segmento econômico.

A competitividade de uma empresa depende de várias de suas áreas. Se uma empresa industrial possuir, por exemplo, uma área fabril eficiente, mas não dispuser de bons vendedores, provavelmente não será competitiva. Por isso, a Lista de Armas da Competição de uma empresa deve conter armas das cinco classes: de atendimento, de produção, de planejamento, administrativas e de cooperação.

Uma arma da competição precisa ter pelo menos uma das seguintes características: 1) ser uma atividade das mais importantes de um setor administrativo, ser uma das mais frequentemente realizadas e/ou ser uma das mais onerosas em termos de pessoas e equipamentos; 2) ser um dos recursos mais importantes de um setor administrativo, ser

um dos mais frequentemente utilizados e/ou ser um dos mais onerosos financeiros; e 3) ser uma arma importante que o setor não utiliza, mas que deveria utilizar. Contador (2008).

Foram selecionadas na relação de armas, conforme apêndice do livro “Campos e Armas da Competição” todas as atividades e recursos que têm potencial para serem armas da competição da empresa, a esta relação denominamos Lista de Armas, segue abaixo, conforme Tabela 3.

ORGANIZAÇÃO DO ATENDIMENTO

Arma	**Conceito e conteúdo da arma**
Facilidade de acesso	Inclui: localização privilegiada; PABX, fax, e-mail, homepage; horário de atendimento ampliado; rapidez na recepção; estacionamento; facilidade para sair e entrar; disponibilidade de transporte público; ampla rede física de venda e distribuição; canais virtuais de acesso etc.
Layout ou arranjo físico da área de atendimento	Inclui: localização de mercadoria; organização do estoque; equipamentos de exposição de mercadoria (arara, gôndola, display); projeto das instalações e de infraestrutura; integração e balanceamento entre postos de trabalho e de atendimento etc.
Administração da equipe de vendas	Inclui: organização da força de vendas; definição das tarefas dos vendedores; planejamento dos ciclos de visitas; estabelecimento de objetivos, metas e orçamento; avaliação do desempenho dos vendedores em relação às metas; aceitação de encomenda etc.
Cadastro eletrônico de clientes	Banco de dados sobre clientes disponíveis a todos os vendedores.
Equipe técnica de vendas	Inclui: assessores técnicos para auxiliar os clientes na escolha do produto; profundo conhecimento técnico sobre produto; equipe especializada (também em comércio exterior, se for o caso) etc.
Flexibilidade na equipe de atendimento	Meios que permitam rápida adaptação a uma mudança imprevista ou eventual, geralmente acarretada pelo aumento repentino da quantidade de clientes a serem atendidos. Inclui: capacidade de mobilizar funcionários para auxiliar os atendentes; contratação de atendentes temporários para horários e dias de pico (como nos restaurantes em final de semana); contratação em tempo parcial etc.
Financiamento ao cliente	Inclui: parcelamento de pagamento; financiamento pelo cartão de crédito; crediário; consórcio; pagamento mensal etc.

RELACIONAMENTO PESSOAL NO ATENDIMENTO

Desenvolvimento da capacidade de negociação	Inclui: conhecimento da natureza humana, da personalidade e intenções do negociador da outra parte, da real necessidade e motivação do cliente, do mundo de negócios etc.
Cortesia no atendimento	Capacidade de encantar, respeitar e dedicar-se ao cliente e de tratá-lo com educação, amabilidade e afabilidade. Inclui apresentação pessoal e elegância dos trajes.
Adequação do atendimento ao cliente	Satisfação das expectativas do cliente quanto à forma de atendimento, variando da simplicidade e informalidade ao requinte no atendimento, dependendo da situação.
Conhecimento personalizado do cliente	Conhecimento sobre as exigências, as necessidades, as preferências, as expectativas ou os anseios do cliente assíduo (o conhecimento do maître sobre os pratos prediletos, o do barbeiro sobre o corte de cabelo preferido).

Uniformidade (ou padronização) do atendimento	Ausência de variabilidade no processo de atendimento (todos os funcionários atendem da mesma forma). Inclui: estudo e padronização da forma de atendimento; apresentação pessoal e elegância dos trajes etc.
Ampliação de alçada decisória do atendente (empowerment)	Ampliação do poder decisório do atendente (para dar desconto no preço ou satisfazer um pedido do cliente).
Sistema de relacionamento com cliente (Costumer Relationship Management)	Permite que todos os funcionários da empresa tenham percepção ampla do cliente (visão 360º) em termos de atendimento, de forma a proporcionar atendimento personalizado.
Sistema de fidelização dos clientes	Programa permanente de gestão e fidelização de cliente. Inclui: cartão de fidelidade ou de relacionamento; CRM (Customer Relationship Management); ECR (Efficient Consumer Response) e CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment), que objetiva reduzir inventários e aumentar as vendas de varejistas; avaliação do relacionamento do cliente e do grau de fidelidade; recompensas ao cliente fiel etc. Vide seção 9.5.8.
Monitoramento da satisfação do cliente	Mensuração da satisfação do cliente após a venda. Dois principais sistemas: SERVQUAL (análise quantitativa da percepção do cliente relativa à sua experiência com os serviços prestados pela empresa e pelos concorrentes) e SERVPERF (análise das relações entre qualidade do serviço, satisfação do cliente e as intenções de compra, partindo do princípio de que é a satisfação do cliente e não a qualidade que influencia a compra).

LOGÍSTICA INTERNA E EXTERNA

Estruturação da rede logística	Objetivo: rápida entrega ao cliente, podendo chegar a um sistema *just in time* de entrega. Inclui: integração entre rede de suprimento e rede de distribuição (aproveitamento do retorno); medição e controle de fluxos; análise das várias modalidades de transporte (modos rodoviário, ferroviário, marítimo e aéreo); desenvolvimento de rotas otimizadas; relações cooperativas com empresas da rede de suprimento e da rede de distribuição etc. Vide Contador, 1998, cap. 31.

PROCESSO PRODUTIVO DE BENS E/OU SERVIÇOS

Layout ou arranjo físico da área de produção	Inclui: projeto das instalações, infraestrutura e utilidades industriais; *layout* industrial; projeto arquitetônico e de decoração; aparência moderna e atrativa das instalações; célula de manufatura (Contador, 1996, cap. 11); grupo semiautônomo; tecnologia de grupo e família de produtos; integração entre postos de trabalho; balanceamento de linhas de produção; aparência dos empregados etc.
Agilidade para reprogramar a produção	Capacidade de adaptar-se rapidamente a mudanças imprevistas na quantidade e no prazo, geralmente solicitadas pelo cliente. Inclui: *softwares* de programação; rápida obtenção de materiais e componentes; facilidade para aumentar a capacidade produtiva (um dos turnos com capacidade ociosa) etc.

FORNECEDOR DE BENS E/OU DE SERVIÇOS

Seleção de fornecedores	Inclui: consideração sobre a imagem do fornecedor; busca de informações com outros compradores ou em banco de dados; solicitação de amostras de produtos; visita ao fornecedor potencial para avaliar sua organização, tecnologia de produção, capacidade produtiva; fornecedores alternativos etc. A empresa deve adotar o critério estratégico – selecionar o fornecedor que mais contribui para alavancar suas vantagens competitivas – e não simplesmente o de menor preço ou maior qualificação.

Parceria com fornecedores	Parceria com fornecedores estratégicos: Inclui: contratos de longo prazo com o compromisso do fornecedor em aprimorar o fornecimento; assessoria no fornecedor para melhoria da qualidade; financiamento de projetos tecnológicos pela empresa compradora; oferecimento de programas de treinamento; administração de verbas cooperadas de publicidade etc.

ESTRATÉGIA

Definição clara da empresa que se deseja ter	Inclui a definição clara dos objetivos permanentes da empresa. Vide subcapítulo 14.3.
Sistema de inteligência competitiva	Sistema destinado a entender o ambiente empresarial e o funcionamento da empresa, identificar e avaliar oportunidades e ameaças e formular alternativas de estratégia competitiva. Vide subcapítulo 14.4.
Entendimento (ou compreensão) do negócio	Inclui: compreensão do microambiente empresarial; compreensão da estrutura da indústria para conhecer os efeitos de cada força competitiva e os disputantes do sucesso; compreensão dos clientes e dos fornecedores; identificação dos concorrentes atuais e dos potenciais; tentativa de descoberta de onde surgirão e quem serão os novos concorrentes; compreensão dos concorrentes atuais etc. Vide subcapítulo 14.5.
Análise da concorrência	Inclui: identificação das empresas que disputam o sucesso (como fornecedores e clientes) e das concorrentes atuais e potencias; análise dos concorrentes mais significativos e de outras empresas não-concorrentes, que podem produzir impactos sobre a empresa; descoberta do segredo do sucesso competitivo dos concorrentes etc.
Monitoramento dos concorrentes	Sistema de pesquisa concorrencial de preço, de produto, de qualidade, de prazo e de satisfação do cliente. Vigilância para detecção de empresas entrantes e produtos inovadores.
Benchmarking externo	Aprendizado a partir da análise abrangente e cópia das práticas de outras empresas cujo desempenho é considerado superior. Para evoluir, é necessário considerar a cultura e a estratégia das empresas para adequar suas práticas e não apenas replicá-las.
Implementação das estratégias	Capacidade de implementar medidas administrativas que ampliem a competitividade da empresa. Vide subcapítulo 16.5.

MARKETING

Definição das estratégias de marketing	Definida em consonância com as estratégias competitivas de negócio e operacionais, considerando o curto, o médio e o longo prazos. (Deve ser específica para a empresa – a estratégia, por exemplo, é diferente para lojas monomarcas ou multimarcas ou pertencentes a redes).
Domínio sobre o processo de marketing (Administração de marketing)	Inclui: planejamento, organização, coordenação, implementação, controle e auditoria das atividades de marketing.
Elaboração e realização de pesquisas de mercado	Inclui: análise das alterações demográficas da população; captação das características dos diferentes segmentos de mercado; identificação do perfil econômico e social do cliente; análise das atitudes do consumidor; identificação da influência das crianças e dos adolescentes nos padrões de consumo da família; identificação das características do produto valorizadas pelo consumidor etc.

FINANÇAS

Administração financeira e gestão da disponibilidade ou necessidade de caixa	Inclui: planejamento e controle financeiro; fluxo de caixa; aplicações financeiras rentáveis; conhecimento do mercado de capitais e de linhas de financiamento; indicadores de curto, médio e longo prazos etc.

PESSOAL

Planejamento de recursos humanos	Inclui: fixação dos objetivos do planejamento; identificação das competências pessoais necessárias à empresa; comparação entre as competências dos recursos humanos da organização com as dos concorrentes; formulação e implantação da estratégia de RH; avaliação do planejamento etc.
Capacitação de pessoal	Inclui: pessoal com formação escolar adequada; treinamento da mão-de-obra, do pessoal técnico-administrativo e de vendas nas atividades técnicas e em liderança; política de crescimento do pessoal; avaliação do reflexo do investimento em capacitação no resultado organizacional; e-learning (disponibilizar conhecimento, principalmente para treinamento); treinamento com simulação de situações; universidade corporativa; coaching para executivos que assumem novas funções etc.
Motivação de pessoal	Inclui: treinamento e implementação de projetos participativos; ambiente de trabalho motivador; relações interpessoais de respeito e cooperação; envolvimento das pessoas; comprometimento com a estratégia e os valores da empresa; incentivo à diversidade (de todos os tipos) de pessoal; trabalho em pequenos grupos; ampliação das funções do empregado e aumento de sua responsabilidade; rodízio de funcionários; pacto intra-empresarial; licença remunerada; aumento da autoestima dos funcionários.

Tabela 3. Armas da Competição

Fonte: Contador (2008)

4.1.1 Classificação das Armas da Competição, segundo suarelevância para os Campos da Competição e Coadjuvantes

Após definido a lista de armas da competição, segue abaixo a sua relevância para os campos da competição definidos pelo dono da empresa, conforme apresentado na Tabela 4.

Armas da Competição		Campo da Competição				
		Qualidade do Produto	Prazo de Pagamento	Atendimento	Preço	Prazo de Entrega
		Relevância				
Nº	Descrição	Relevante (R) Semirrelevante (S) Irrelevante (I)	Relevante (R) Semirrelevante (S) Irrelevante (I)	Relevante (R) Semirrelevante (S) Irrelevante (I)	Relevante (R) Semirrelevante (S) Irrelevante	Relevante (R) Semirrelevante (S) Irrelevante
1	Facilidade de acesso	S	S	R	S	R
2	Layout ou arranjo físico da área de atendimento	S	I	S	I	S
3	Administração da equipe de vendas	R	I	I	I	I
4	Cadastro eletrônico de clientes	S	S	S	S	S
5	Equipe técnica de vendas	R	S	I	S	I
6	Flexibilidade na equipe de atendimento	R	S	S	S	S
7	Financiamento ao cliente	R	R	R	R	R
8	Desenvolvimento da capacidade de negociação	R	R	I	R	I
9	Cortesia no atendimento	R	S	R	S	R
10	Adequação do atendimento ao cliente	R	S	R	S	R
11	Conhecimento personalizado do cliente	S	R	S	R	S
12	Uniformidade (ou padronização) do atendimento	S	I	S	I	S
13	Ampliação de alçada decisória do atendente	S	R	S	R	S
14	Sistema de relacionamento com cliente	S	S	S	S	S
15	(Costumer Relationship Management)	S	R	I	R	I
16	Sistema de fidelização dos clientes	R	I	S	I	S
17	Monitoramento da satisfação do cliente	R	S	S	S	S
18	Higiene e segurança do trabalho	R	R	R	R	R
19	Layout ou arranjo físico da área de produção	S	I	R	I	R
20	Estrutura de Rede Logística	R	R	R	R	R
21	Seleção de fornecedores	R	S	S	S	S
22	Parceria com fornecedores	R	S	I	S	I
23	Definição clara da empresa que se deseja ter	R	S	I	S	I
24	Sistema de inteligência competitiva	R	S	S	S	S
25	Entendimento (ou compreensão) do negócio	S	R	I	R	I
26	Análise da concorrência	R	S	R	S	R
27	Monitoramento dos concorrentes	S	R	R	R	R
28	Benchmarking externo	R	R	R	R	R
29	Implementação das estratégias	R	S	R	S	R
30	Definição das estratégias de marketing	S	R	R	R	R
31	Domínio sobre o processo de marketing	R	S	R	S	R
32	Elaboração e realização de pesquisas de mercado	R	R	S	R	S
33	Criação e gestão da marca	R	S	S	S	S
34	Utilização de mídias sociais	R	R	R	R	R
35	Programas permanentes de melhoria estratégica	R	I	R	I	R
36	Administração financeira e gestão da disponibilidade	R	R	R	R	R
37	Sistema integrado de gestão	S	R	R	R	R
38	Planejamento de Recursos Humanos	R	R	R	R	R
39	Motivação de pessoal	R	R	I	R	I
40	Capacitação de pessoal	R	R	S	R	S

Tabela 4. Relevância das Armas da Competição

4.2 Cálculo Atual das variáveis intensidade média das armas, foco e dispersão

Foco é a variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que proporcionam vantagem no campo escolhido para competir.

Dispersão e a variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que não proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir indicam à

utilização de armas inúteis a competição empresarial no campo da competição escolhido pela empresa.

Após a seleção das Armas da Competição adequadas aos campos elegidos como significativos para a empresa, foi feita uma análise de intensidade média das armas, foco dispersão, conforme Quadro1.

Armas da Competição		IA	Campo da Competição																						
			QUALIDADE DO PRODUTO					Prazo de Pagamento					Qualidade do Atendimento					Preço Propriamente dito					Prazo de Entrega				
Nº	Descrição	ATUAL	Classific	Rel.	Irrel.	Pontuação Foco	Pontuação Disp.	Classific	Rel.	Irrel.	Pontuação Foco	Pontuação Disp.	Classific	Rel.	Irrel.	Pontuação Foco	Pontuação Disp.	Classific	Rel.	Irrel.	Pontuação Foco	Pontuação Disp.	Classific	Rel.	Irrel.	Pontuação Foco	Pontuação Disp.
1	Facilidade de acesso	1	I	0	1	0	1	S	0	0	0	0	R	1	0	1	0	I	0	1	0	1	R	1	0	1	0
2	Layout ou arranjo físico da área de atendimento	1	S	0	0	0	0	I	0	1	0	1	S	0	0	0	0	I	0	1	0	1	S	0	0	0	0
3	Administração da equipe de vendas	1	I	0	1	0	1	I	0	1	0	1	I	0	1	0	1	R	1	0	1	0	S	0	0	0	0
4	Cadastro eletrônico de clientes	2	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0
5	Equipe técnica de vendas	2	I	0	1	0	2	R	1	0	2	0	I	0	1	0	2	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0
6	Flexibilidade na equipe de atendimento	2	I	0	1	0	2	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0
7	Financiamento ao cliente	2	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	2	0	I	0	1	0	2	S	0	0	0	0
8	Desenvolvimento da capacidade de negociação	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0
9	Cortesia no atendimento	3	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3	I	0	1	0	3
10	Adequação do atendimento ao cliente	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	I	0	1	0	4	I	0	1	0	4
11	Conhecimento personalizado do cliente	3	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	I	0	1	0	3
12	Uniformidade (ou padronização) do atendimento	3	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3
13	Ampliação de alçada decisória do atendente (empowerment)	3	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	I	0	1	0	3
14	Sistema de relacionamento com cliente	3	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3
15	(Costumer Relationship Management)	3	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3	I	0	1	0	3	I	0	1	0	3
16	Sistema de fidelização dos clientes	1	I	0	1	0	1	I	0	1	0	1	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	1
17	Monitoramento da satisfação do cliente	2	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2
18	Higiene e segurança do trabalho	3	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3	I	0	1	0	3
19	Layout ou arranjo físico da área de produção	3	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3
20	Entrega em domicílio	4	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	I	0	1	0	4	S	0	0	0	0
21	Seleção de fornecedores	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	4	I	0	1	0	4
22	Parceria com fornecedores	3	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3
23	Definição clara da empresa que se deseja ter	3	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3
24	Sistema de inteligência competitiva	3	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0
25	Entendimento (ou compreensão) do negócio	3	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3	I	0	1	0	3	I	0	1	0	3
26	Análise da concorrência	3	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0
27	Monitoramento dos concorrentes	3	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0
28	Benchmarking externo	3	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0
29	Implementação das estratégias	3	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0
30	Definição das estratégias de marketing	2	S	0	0	0	0	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0
31	Domínio sobre o processo de marketing (Administração de marketing)	3	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0
32	Elaboração e realização de pesquisas de mercado	3	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0
33	Criação e gestão da marca	3	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0
34	Utilização de mídias sociais	3	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3	I	0	1	0	3
35	Programas permanentes de melhoria estratégica	3	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0
36	Administração financeira e gestão da disponibilidade ou necessidade de caixa	3	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3
37	Sistema integrado de gestão	3	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3
38	Planejamento de Recursos Humanos	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	I	0	1	0	4	I	0	1	0	4
39	Motivação de pessoal	2	I	0	1	0	2	R	1	0	2	0	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2
40	Capacitação de pessoal	3	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0
Soma		110		15	6	49	9		17	6	50	12		18	8	53	21		10	18	25	51		11	20	27	59
Intencidade média das armas, foco e dispersão		2,75				0,65	0,30				0,59	0,40				0,59	0,53				0,50	0,57				0,49	0,59

Quadro1.Cálculo das variáveis intensidade média das armas, foco e dispersão

5 I ANÁLISE DA ATUAL ESTRATÉGIA COMPETITIVA DA EMPRESA

Após a coleta, tratamento e análise de uma grande quantidade de informação fornecida pela Empresa e pelos clientes, é conveniente sintetizar em um Mapa Estratégico todas as informações produzidas a fim de facilitar a sugestão de alternativas de estratégia competitiva de negócio.

Campos da competição	QUALIDADE DO PRODUTO	PRAZO DE PAGAMENTO	QUALIDADE DO ATENDIMENTO	PREÇO PROPRIAMENTE DITO	PRAZO DE ENTREGA	Poderio competitivo
Empresa	1º	2º	3º	4º	5º	
Valorizados pelos clientes	2º	1º	4º	3º	5º	
Concorrente A (visão da empresa)	2º	1º	3º	5º	4º	
VARIÁVEIS (ATUAL)						
Foco	0,65	0,59	0,59	0,50	0,49	
Dispersão	0,30	0,40	0,53	0,57	0,59	
Aproveitamento	0,35	0,19	0,05	-0,07	-0,10	
Posto do foco	1	3	2	5	4	
Poderio competitivo nos campos atuais	0,65	0,59	0,59	0,50	0,49	0,610
Poderio competitivo máximo	0,65	0,59	0,59	0,50	0,49	0,610
Relação entre poderio competitivo e poderio competitivo máximo						1

Tabela 5. Mapa Estratégico Atual

5.1 Análise do Mapa Estratégico

Através da análise das diretrizes gerais para formulação da estratégia competitiva em comparação ao mapa estratégico, resultante do desenvolvimento deste trabalho, concluiu-se que a estratégia competitiva da empresa está muito próxima do alinhamento em campos valorizados pelos seus clientes, pois apresenta um poderio competitivo de 0,61, apresentando espaço para melhorias significativas na empresa.

5.2 Analisar a Estratégia Competitiva de negócio da Empresa

Através do processo de análise de competitividade, verificou que a empresa Mancione Movelaria não vem utilizando todas suas armas com a intensidade necessária, mas depois da realização deste estudo através do modelo de campos e armas da competição, adotará uma postura diferente e com certeza alcançará os resultados desejados/ esperados; aumentando sua competitividade dentro do mercado de atuação.

5.3 Analisar as Estratégias Competitivas Operacionais da Empresa

O alinhamento entre a estratégia operacional e a estratégia de negócio vai ocorrer através do uso das armas relevantes aos campos da competição e campos coadjuvantes escolhidos pela empresa.

A relevância das armas já foi identificada ao longo do processo de análise da competitividade da empresa, portanto já é de seu conhecimento e cabe a ela tomar a decisão de intensificá-las.

FORMULAÇÃO DA NOVA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DA EMPRESA MANCIONE MOVELARIA

Pode-se imaginar que o processo de formulação da estratégia de negócio prescrito pelo modelo CAC levaria a uma diversidade muito grande de estratégias. Isso não ocorre porque o processo orienta a escolha para o campo da competição de maior foco, o que leva as empresas a competir na área em que estão concentradas suas forças, medidas pelo foco.

Diante do exposto, foram definidas 2 alternativas para o dono da empresa da empresa Mancione Movelaria, conforme apresentado na Tabela 6.

Qualidade do Produto (Campo da Competição)	Após pesquisas com os clientes da empresa, o fator qualidade do produto, é considerado o fator mais importante na hora da compra. Diante dessa constatação após pesquisa com os clientes, o objetivo é prezar cada vez mais pela qualidade dos produtos.
Preço (Campo Coadjuvante)	O fator preço, não é o mais importante, haja visto, que os clientes buscam qualidade, mas eles buscam também um preço justo de acordo com a qualidade do produto. O objetivo da empresa é conseguir proporcionar aos clientes um produto de qualidade com um preço altamente competitivo.
Imagem do Produto e Marca (Campo Coadjuvante)	Como em qualquer empresa, o fator imagem do produto e marca são relevantes, portanto precisamos investir cada vez mais na imagem dos nossos produtos para que os nossos clientes reconheçam de longe um produto produzido por nossa empresa.

Tabela 6. 1º Alternativa dos Campos da Competição e Coadjuvantes

Prazo de Entrega do Produto (Campo da Competição)	Como os clientes deixam sempre para última hora e falta planejamento, nossa Movelaria pretende investir cada vez mais na agilidade da entrega do pedido do cliente. Muitas vezes são jovens casais que adquirem nossos produtos e precisam que a entrega seja realizada o mais rápido possível.
Qualidade do Produto (Campo Coadjuvante)	Após pesquisas com os clientes da empresa, o fator qualidade do produto, é considerado um fator relevante na hora da compra. Diante dessa constatação após pesquisa com os clientes, o objetivo é prezar cada vez mais pela qualidade dos produtos.
Imagem do Produto e Marca (Campo Coadjuvante)	Como em qualquer empresa, o fator imagem do produto e marca são relevantes, portanto precisamos investir cada vez mais na imagem dos nossos produtos para que os nossos clientes reconheçam de longe um produto produzido por nossa empresa.

Tabela 6. 2º Alternativa dos Campos da Competição e Coadjuvantes

1 I DECISÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA OPERACIONAL DA MANCIONE MOVELARIA

A decisão estratégica competitiva operacional pelo Modelo de Campos e Armas da Competição é fundamental para aumentar a competitividade da empresa, aumentando a intensidade das armas que são relevantes e diminuir o foco das armas que são irrelevantes. Nosso objetivo além disso é planejar e executar medidas que aumentem o foco e diminuem cada vez mais a dispersão das armas para cada campo que a empresa em conjunto com o dono da empresa e pesquisador tomaram a decisão de serem competitivas.

Assim sendo nossa decisão estratégica, após reunião com o dono da empresa da empresa é que iremos implementar a 1º alternativa, pois o dono da empresa acredita que o fator qualidade do produto é o mais importante na atualidade e os campos coadjuvantes: preço e imagem do produto e marca são importantíssimos para o sucesso da empresa.

1.1 Relação de Armas Com Nova Intensidade

Conforme apresentado na Tabela 7, a relação das armas com nova intensidade, demonstra o campo da competição e os campos coadjuvantes.

Armas da Competição		Intensidade das armas		Campo da Competição	Campos Coadjuvantes			
				Qualidade do Produto	Prazo de Pagamento	Atendimento	Preço	Prazo de Entrega
				Relevância				
Nº	Descrição	Atual	Proposta	Relevante (R) Semirrelevante (S) Irrelevante (I)	Relevante (R) Semirrelevante (S) Irrelevante (I)	Relevante (R) Semirrelevante (S) Irrelevante (I)	Relevante (R) Semirrelevante (S) Irrelevante	Relevante (R) Semirrelevante (S) Irrelevante
1	Facilidade de acesso	1	2	S	S	R	S	R
2	Layout ou arranjo físico da área de atendimento	1	2	S	I	S	I	S
3	Administração da equipe de vendas	1	2	R	I	I	I	I
4	Cadastro eletrônico de clientes	2	3	S	S	S	S	S
5	Equipe técnica de vendas	2	3	R	S	I	S	I
6	Flexibilidade na equipe de atendimento	2	4	R	S	S	S	S
7	Financiamento ao cliente	2	5	R	R	R	R	R
8	Desenvolvimento da capacidade de negociação	4	5	R	R	I	R	I
9	Cortesia no atendimento	3	5	R	S	R	S	R
10	Adequação do atendimento ao cliente	4	5	R	S	R	S	R
11	Conhecimento personalizado do cliente	3	4	S	R	S	R	S
12	Uniformidade (ou padronização) do atendimento	3	3	S	I	S	I	S
13	Ampliação de alçada decisória do atendente	3	5	S	R	S	R	S
14	Sistema de relacionamento com cliente	3	4	S	S	S	S	S
15	(Costumer Relationship Management)	3	4	S	R	I	R	I
16	Sistema de fidelização dos clientes	1	5	R	I	S	I	S
17	Monitoramento da satisfação do cliente	2	5	R	S	S	S	S
18	Higiene e segurança do trabalho	3	3	R	R	R	R	R
19	Layout ou arranjo físico da área de produção	3	3	S	I	R	I	R
20	Estrutura de Rede Logística	4	5	R	R	R	R	R
21	Seleção de fornecedores	4	5	R	S	S	S	S
22	Parceria com fornecedores	3	5	R	S	I	S	I
23	Definição clara da empresa que se deseja ter	3	5	R	S	I	S	I
24	Sistema de inteligência competitiva	3	4	R	S	S	S	S
25	Entendimento (ou compreensão) do negócio	3	4	S	R	I	R	I
26	Análise da concorrência	3	4	R	S	R	S	R
27	Monitoramento dos concorrentes	3	3	S	R	R	R	R
28	Benchmarking externo	3	4	R	R	R	R	R
29	Implementação das estratégias	3	4	R	S	R	S	R
30	Definição das estratégias de marketing	2	3	S	R	R	R	R
31	Domínio sobre o processo de marketing	3	4	R	S	R	S	R
32	Elaboração e realização de pesquisas de mercado	3	4	R	R	S	R	S
33	Criação e gestão da marca	3	3	R	S	S	S	S
34	Utilização de mídias sociais	3	3	R	R	R	R	R
35	Programas permanentes de melhoria estratégica	3	3	R	I	R	I	R
36	Administração financeira e gestão da disponibilidade	3	4	R	R	R	R	R
37	Sistema integrado de gestão	3	3	S	R	R	R	R
38	Planejamento de Recursos Humanos	4	4	R	R	R	R	R
39	Motivação de pessoal	2	3	R	R	I	R	I
40	Capacitação de pessoal	3	3	R	R	S	R	S

Tabela 7. Relação de Armas com Nova Intensidade

Armas da Competição		IA	Campo da Competição					Campos Coadjuvantes										Foco e dispersão conjuntos			
			QUALIDADE DO PRODUTO					PRAZO DE PAGAMENTO					QUALIDADE DO ATENDIMENTO								
Nº	Descrição	PROPOSTA	Classific	Rel.	Irrel.	Pontuação		Classific	Rel.	Irrel.	Pontuação		Classific	Rel.	Irrel.	Pontuação		Int conj	Classific	Pontuação	
						Foco	Disp.				Foco	Disp.				Foco	Disp.			Foco	Disp
1	Facilidade de acesso	2	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	2	0	1	I	0	1
2	Layout ou arranjo físico da área de atendimento	2	S	0	0	0	0	I	0	1	0	2	S	0	0	0	0	2	I	0	2
3	Administração da equipe de vendas	2	R	1	0	2	0	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2	1	I	0	1
4	Cadastro eletrônico de clientes	3	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	3	S	0	0
5	Equipe técnica de vendas	3	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3	1	I	0	1
6	Flexibilidade na equipe de atendimento	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	1	I	0	1
7	Financiamento ao cliente	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	R	1	0	5	0	3	S	0	0
8	Desenvolvimento da capacidade de negociação	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	5	4	R	4	0
9	Cortesia no atendimento	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	R	1	0	5	0	3	S	0	0
10	Adequação do atendimento ao cliente	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	R	1	0	5	0	5	R	5	0
11	Conhecimento personalizado do cliente	4	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	3	S	0	0
12	Uniformidade (ou padronização) do atendimento	3	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	S	0	0	0	0	3	S	0	0
13	Ampliação de alçada decisória do atendente (empowerment)	5	S	0	0	0	0	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	3	S	0	0
14	Sistema de relacionamento com cliente	4	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	3	S	0	0
15	(Costumer Relationship Management)	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	I	0	1	0	4	3	S	0	0
16	Sistema de fidelização dos clientes	5	R	1	0	5	0	I	0	1	0	5	S	0	0	0	0	1	I	0	1
17	Monitoramento da satisfação do cliente	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	3	S	0	0
18	Higiene e segurança do trabalho	3	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	5	R	5	0
19	Layout ou arranjo físico da área de produção	3	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0	3	S	0	0
20	Estrutura da Rede Logística	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	4	R	4	0
21	Seleção de fornecedores	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	4	R	4	0
22	Parceria com fornecedores	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	5	3	S	0	0
23	Definição clara da empresa que se deseja ter	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	5	4	R	4	0
24	Sistema de inteligência competitiva	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	4	R	4	0
25	Entendimento (ou compreensão) do negócio	4	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	I	0	1	0	4	3	S	0	0
26	Análise da concorrência	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	R	1	0	5	0	5	R	5	0
27	Monitoramento dos concorrentes	3	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	3	S	0	0
28	Benchmarking externo	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	5	R	5	0
29	Implementação das estratégias	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	4	R	4	0
30	Definição das estratégias de marketing	3	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	3	S	0	0
31	Domínio sobre o processo de marketing (Administração de marketing)	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	R	1	0	5	0	5	R	5	0
32	Elaboração e realização de pesquisas de mercado	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	5	R	5	0
33	Criação e gestão da marca	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	4	R	4	0
34	Utilização de mídias sociais	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	5	R	5	0
35	Programas permanentes de melhoria estratégica	5	R	1	0	5	0	I	0	1	0	5	R	1	0	5	0	3	S	0	0
36	Administração financeira e gestão da disponibilidade ou necessidade de caixa	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	5	R	5	0
37	Sistema integrado de gestão	3	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	3	S	0	0
38	Planejamento de Recursos Humanos	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	5	R	5	0
39	Motivação de pessoal	5	R	1	1	5	5	R	1	0	5	0	I	0	1	0	5	2	I	0	2
40	Capacitação de pessoal	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	3	S	0	0
Soma		166		28	1	127	25		17	6	69	20		18	8	74	25	133	16	73	9
Intensidade média das armas, foco e dispersão		4,15				0,91	0,63				0,81	0,67				0,82	0,63	3,325	6	0,91	0,63

Tabela 8. Intensidade das Armas da Competição Proposta

2 I MAPA ESTRATÉGICO FINAL

O mapa estratégico final conforme apresentado na Quadro 1, apresenta os campos da competição e coadjuvantes escolhidos pelo dono da empresa da Mancione Movelaria.

Campos da competição	QUALIDADE DO PRODUTO	PRAZO DE PAGAMENTO	QUALIDADE DO ATENDIMENTO	Poderio competitivo
Empresa	1º	2º	3º	
Valorizados pelos clientes	2º	1º	3º	
Concorrente A (visão da empresa)	2º	1º	3º	
VARIÁVEIS (ATUAL)				
Foco	0,91	0,81	0,82	
Dispersão	0,63	0,67	0,63	
Aproveitamento	0,28	0,16	0,20	
Posto do foco	1	3	2	
Poderio competitivo nos campos atuais	0,91	0,81	0,82	0,847
Poderio competitivo máximo	0,91	0,81	0,82	0,847
Relação entre poderio competitivo e poderio competitivo máximo				1
DECISÃO ESTRATÉGICA				
Campos escolhidos	1º	3º	2º	
Relação entre poderio competitivo e poderio competitivo máximo				1

Quadro 1. Mapa Estratégico Final

Fonte: Elaborada pelo autor (2017)

3 I PROPOSTAS E SUGESTÕES DE AÇÕES ADMINISTRATIVAS PARA AS CINCO ARMAS QUE DEVEM TER SUAS ARMAS MAIS INTENSIFICADAS

Foram definidas 5 armas da competição que precisarão ser intensificadas para aumentar a competitividade da Mancione Movelaria. Conforme Tabela 10. Segue abaixo as 5 armas:

Armas	Descrição
Monitoramento da Satisfação com o Cliente	Mensuração da satisfação do cliente após a venda. Será realizado uma análise das relações entre qualidade do serviço, satisfação do cliente e as intenções de compra, partindo do princípio de que é a satisfação do cliente é fundamental para o crescimento da nossa empresa.
Sistema de Inteligência Competitiva	Será desenvolvido um sistema que identifique e avalie as oportunidades e ameaças da empresa constantemente.
Capacitação do Pessoal	O desenvolvimento dos colaboradores será algo primordial em nossa empresa, portanto iremos realizar treinamentos constantes para melhorar constantemente nossos colaboradores e assim oferecer melhores produtos aos nossos clientes.

Parceria com os Fornecedores	Firmaremos parceria com os fornecedores com o objetivo de reduzir os custos, trazer inovações e principalmente aumentar a qualidade dos nossos produtos.
Implementação de Estratégias	Capacidade de implementar medidas administrativas que ampliem a competitividade da empresa, portanto o modelo CAC é fundamental para nossa empresa.

Tabela 9. Armas que serão intensificadas

4 I METODOLOGIA DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

A metodologia tem a vantagem de gerar estratégia operacional perfeitamente alinhada à estratégia de negócio, pois, como o foco é a variável que mede o alinhamento das armas ao campo da competição, a estratégia competitiva operacional já nasce alinhada à de negócio (CONTADOR,2008).

Segue abaixo a Tabela 11, com a avaliação do dono da empresa, sobre a importância do modelo CAC para a Mancione Movelaria.

Proposições sobre o processo CAC		**DIRIGENTE – D1**					**DIRIGENTE – D2**				
Sequência	**Proposições sobre o uso do Software**	**DT**	**DP**	**I**	**CP**	**CT**	**DT**	**DP**	**I**	**CP**	**CT**
P21	A explanação sobre os conceitos do modelo CAC foi suficiente para entendê-lo.					X					**X**
P22	Não houve dificuldade em traduzir os objetivos permanentes da empresa em termos de campos da competição				X					X	
P23	A análise do macro ambiente empresarial (político, legal, econômico, tecnológico, social, demográfico e ecológico) contribui bastante para aumentar o conhecimento sobre o meu negócio.				X					X	
P24	Foi fácil entender o processo de formulação da estratégia competitiva					X					**X**
P25	A formulação da estratégia competitiva de negócio por meio da definição dos campos da competição facilita o entendimento de como obter vantagem competitiva					X					**X**
P26	A avaliação da intensidade das armas da competição foi realizada com facilidade				X					X	
P27	A formulação da estratégia competitiva operacional por meio da definição da intensidade das armas da competição facilita a realização dessa tarefa					X					**X**
P28	A grande maioria das ações administrativas sugeridas foi adequada para implementar a estratégia				X					X	

P29	Pretendo implementar as ações administrativas para implementar a estratégia da empresa					X					**X**
P30	As armas da competição refletem a capacitação interna da empresa em busca de maior competitiva				X					X	
P31	O conceito de campo da competição esclarece como competir pelo posicionamento no mercado					X					**X**
P32	As informações disponibilizadas no mapa estratégico são suficientes para que eu possa tomar decisão mais racional sobre a estratégia a adotar					X					**X**
P33	As informações disponibilizadas no mapa estratégico são claras são revestidas de significado para o estrategista.					X					**X**
P34	O modelo CAC permite formular a estratégia competitiva da empresa com facilidade					X					**X**

Legenda: DT – discordo totalmente; D – discordo parcialmente; I – sou indiferente; CP – concordo parcialmente; CT – concordo totalmente.

Tabela 11 Avaliação do Processo de Formulação da Estratégia pelo Modelo CAC

CONCLUSÃO

Após todos os levantamentos realizados através das reuniões com o dono da empresa, podemos concluir que para a Mancione Movelaria poder se tornar mais competitiva, necessita melhorar seu desempenho em algumas armas que lhe proporcionarão aumento vantagem competitiva nos campos de competição escolhidos para o seu par produto/mercado.

O dono da empresa ao longo das reuniões foi compreendendo a importância da ferramenta, e o que seria necessário para solucionar seus problemas mais complexos e melhorar seus diferenciais competitivos, por isso foi definido as armas que precisam de maior intensificação.

Com isso, houve um trabalho por parte da empresa, em iniciar a execução dessas ações estratégicas propostas, alinhando e estruturando suas competências, entre seus gestores, consumidores e concorrentes.

Consequentemente, a proposição fundamental está verificada: O processo de formulação da estratégia competitiva prescrito pelo CAC é, por si só, suficiente para propor estratégia competitiva de negócio e estratégias competitivas operacionais que aumentem a competitividade da Mancione Movelaria.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1991.

ANSOFF, H. I. Administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1993.

CONTADOR, J. Celso. **Campos e armas da competição**. São Paulo: Ed. Saint Paul, 2008.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. W; LAMPEL, J. **Safari de Estratégias**: Um roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTER, Michael E. **Competição, on competition**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústria e da concorrência Rio de Janeiro: Campos, 1986.

ZACCARELLI, Sérgio B. *Estratégia moderna nas empresas*. São Paulo: Zarco, 1996.

SOBRE OS AUTORES

MARCOS JOSÉ ALVES PINTO JUNIOR - Possui doutorado em Engenharia de Produção (UNIP), mestre em Engenharia de Produção (UFSCAR), especialização em Engenharia de Produção (FATEC Internacional) e docência do ensino superior (FALC), graduação em Administração (UNIFEOB), Licenciatura em Administração (FATEC) e Pedagogia (FALC). Atuou como gestor do Sistema da Qualidade da Delphi Automotive Systems do Brasil para as plantas de Espírito Santo do Pinhal, Jacutinga e Mococa. Tem experiência e formação de Auditor Líder na ISO/TS 16949:2009 pelo RABQSA, Auditor de Processo na metodologia VDA (alemã) e FIEV (francesa) dentre outros treinamentos dos manuais do AIAG. É docente do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza na ETEC Dr. Carolino da Motta e Silva, onde leciona nos cursos técnicos do Eixo de Gestão e Negócios, além de desenvolver projetos na área.

GABRIELA LUZ DARCADIA PINTO - É docente na ETEC Dr. Carolino da Motta e Silva - Centro Paula Souza, tem Pós-Graduação em Docência no Ensino Superior, Licenciada e Graduada em Geografia pela UNIFAL- Alfenas/ MG.

PAULO ROBERTO LATARINI FILHO - É docente na ETEC Dr. Carolino da Motta e Silva - Centro Paula Souza, tem Pós-Graduação em Gestão Pedagógica e Supervisão Escolar - Centro Universitário Internacional (Uninter), Licenciado e Graduado em Ciências Sociais – UNESP - FCL/Araraquara.

PATRÍCIA CASAROTO - É docente na ETEC Dr Carolino da Motta e Silva- Centro Paula Souza, Licenciada e Mestre em Matemática pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp-SP, Rio Claro), Pós-graduação em coordenação pedagógica- Faculdade Campos Elíseos.

WELLINGTON DOS REIS BRUNÓRIO - É docente na ETEC Dr. Carolino da Motta e Silva - Centro Paula Souza, é Mestre em Administração – UNIFACCAMP, MBA em Administração e Logística - Centro Universitário Internacional (Uninter), Licenciado em Administração – FATEC - Centro Paula Souza, Graduado em Administração – UNIPINHAL/SP.

FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA

da empresa

MANCIONE MOVELARIA

FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA

da empresa

MANCIONE MOVELARIA